

Supplier Scorecard: Lieferantenleistung systematisch messen und steuern

Die Supplier Scorecard ist ein strukturiertes Bewertungsinstrument, mit dem Einkaufsabteilungen die Leistung von Lieferanten anhand definierter Kennzahlen regelmäßig erfassen. Sie macht Qualität, Liefertreue, Kosten und Service objektiv vergleichbar und bildet die Grundlage für Lieferantensegmentierung und Entwicklungsmaßnahmen. In der Praxis dient sie als gemeinsame Datenbasis für Reviews mit dem Lieferanten und als Frühwarnsystem für Versorgungsrisiken.

Das Wichtigste in Kürze

- Die Supplier Scorecard bewertet Lieferanten regelmäßig anhand definierter KPIs wie Liefertreue, Qualität und Kosten.
- Typische Bewertungszyklen reichen von monatlich bei kritischen Teilen bis zu vierteljährlich bei Standardmaterial.
- Die Ergebnisse fließen in die Lieferantensegmentierung ein, etwa in die Einteilung in A-, B- und C-Lieferanten.
- Schlechte Scores lösen in der Praxis definierte Maßnahmen aus, zum Beispiel eine Clarification Round oder einen Lieferantenentwicklungsplan.
- Wirkungsvolle Scorecards nutzen nur wenige, verlässlich verfügbare Kennzahlen statt möglichst vieler.
- Die Bewertung sollte dem Lieferanten transparent kommuniziert werden, idealerweise im Rahmen einer Quarterly Business Review (QBR).

Definition: Supplier Scorecard

Eine Supplier Scorecard (auch Lieferantenbewertung oder Lieferanten-Score) ist ein standardisiertes Berichtsformat, das die Leistung eines Lieferanten über einen definierten Zeitraum anhand von Kennzahlen und Kriterien misst. Sie übersetzt operative Daten aus ERP, Qualitätsmanagement und Logistik in eine kompakte, vergleichbare Gesamtnote. Damit unterscheidet sie sich von einmaligen Audits oder der reinen Preisanalyse: Die Scorecard betrachtet die tatsächliche Zusammenarbeit im laufenden Betrieb.

Abgrenzung zum Lieferantenaudit

Das Audit prüft prozessual und meist vor Vertragsabschluss, ob ein Lieferant grundsätzlich geeignet ist. Die Scorecard hingegen bewertet kontinuierlich die erbrachte Leistung und eignet sich als Steuerungsinstrument während der laufenden Geschäftsbeziehung. Beide Instrumente ergänzen sich: Das Audit beschreibt das Potenzial, die Scorecard die gelebte Realität.

Einsatz im Einkaufsprozess

Scorecards kommen sowohl im Direkteinkauf als auch im Projekteinkauf und bei der Projektbeschaffung zum Einsatz. Bei Lohnfertigung und Services werden zusätzlich Termintreue,

Dokumentationsqualität und Reaktionszeiten bewertet. Wichtig ist, dass die Kriterien zur jeweiligen Kategorie passen – eine einheitliche Scorecard für alle Warengruppen führt selten zu aussagekräftigen Ergebnissen.

Methoden und Vorgehen zur Erstellung einer Scorecard

Der Aufbau folgt meist einem mehrstufigen Vorgehen: Kriterien definieren, Gewichtung festlegen, Datenquellen anbinden, Bewertungen automatisiert oder manuell erheben und Ergebnisse im Lieferantengespräch besprechen. Entscheidend ist, dass Einkaufsfachbereiche, Qualität und Logistik die Kriterien gemeinsam festlegen, damit die Bewertung akzeptiert wird.

Kriterien und Gewichtung

Häufige Kriterienblöcke sind Qualität, Lieferleistung, Kosten, Service und Compliance. Typische Gewichtungen in der Praxis liegen bei rund 30–40 % Qualität, 25–30 % Lieferleistung, 20–25 % Kosten und dem Rest für weiche Faktoren. Die Gewichtung sollte sich an der Strategie der jeweiligen Warengruppe orientieren: Bei kritischen Komponenten dominiert Qualität, bei Standardteilen die Kosten- und Termintreue.

Datenquellen und Automatisierung

Robuste Scorecards speisen sich aus Systemdaten: Wareneingangs- und Prüfprotokolle, Reklamationsmeldungen, Mängelrügen, Bestellablaufdaten und Bestandsanalyse-Ergebnisse. Ein Lieferantenportal kann die Datenerhebung unterstützen, etwa indem Lieferanten Transportdaten oder qualitätsbezogene Rückmeldungen selbst pflegen. Je weniger manuelle Eingriffe nötig sind, desto höher die Akzeptanz und Aktualität der Bewertung.

Skalen und Notenbildung

Bewertet wird üblicherweise auf einer Skala von 1 bis 10 oder 1 bis 100 Punkten, oft mit Schwellenwerten für Grün, Gelb und Rot. Wichtig ist eine nachvollziehbare Berechnungslogik: Ein hoher Anteil pünktlicher Lieferungen nützt nichts, wenn verspätete positionskritische Teile die Fertigung blockieren. In der Praxis hat sich bewährt, kritische Einzelfälle separat zu gewichten statt sie nur in Durchschnittswerten untergehen zu lassen.

Wichtige KPIs in der Supplier Scorecard

Die Auswahl der Kennzahlen bestimmt den Nutzen der Scorecard. Bewährt haben sich wenige, automatisiert verfügbare KPIs, die direkt mit Handlungsoptionen verknüpft sind. Typische Blöcke sind Qualität, Lieferleistung, Kosten und Reaktionsfähigkeit.

Qualität und Prozessfähigkeit

Kernkennzahlen sind die Liefergutquote (PPM bzw. Teile pro Million), die Ausschuss- und Nacharbeitsquote sowie die Anzahl wirksamer Reklamationsmeldungen. Auch die Erstzulassungsquote bei neuen Teilen und die Ergebnisqualität aus dem Prüfmittelmanagement liefern relevante Signale. Häufig fließen zudem die Reaktionszeit auf eine Belastungsanzeige oder 8D-Reports in die Bewertung ein.

Liefer- und Termintreue

Die Liefertreue wird meist als OTIF (On Time In Full) gemessen – also pünktlich und vollständig

geliefert. Ergänzend herangezogen werden die Terminabweichung in Tagen, die Anzahl von Shortfalls sowie Kennzahlen zur Anlieferqualität wie reibungsloses Dock-to-Stock. Bei Rahmenlieferplänen zählt zusätzlich die Zuverlässigkeit bei Abrufmengen und Abrufzeitpunkten.

Kosten und Service

Im Kostenblock werden Preisentwicklung, Volumenabweichungen von der Kalkulation, Cost Breakdown-Transparenz und die Bereitschaft zu Jahrespreisgesprächen bewertet. Im Serviceblock stehen Reaktionszeiten, Lösungsqualität im Claim Management und die Beteiligung an Verbesserungsprojekten. Weiche Faktoren wie Kommunikation und Proaktivität lassen sich über standardisierte Bewertungen durch Einkauf und Fachbereich erfassen.

Risiken und Kontrollen bei der Lieferantenbewertung

Scorecards sind nur so gut wie ihre Datenbasis und ihre Konsequenz. Häufige Fehler sind überladene Kriterienkataloge, manipulierbare Eingabedaten und Bewertungen ohne Ergebnis: Der Lieferant sieht den Score nie, oder Maßnahmen werden nicht verfolgt. Kontrollen und klare Governance verhindern, dass das Instrument zum Selbstzweck wird.

Datenqualität und Fairness

Falsch erfasste Wareneingänge, doppelte Reklamationen oder fehlerhafte Stammdaten verzerren das Bild erheblich. Regelmäßige Plausibilisierungen und die Möglichkeit für Lieferanten, innerhalb einer definierten Frist Stellung zu nehmen (Clarification Round), sind daher Standard. Transparenz über die Berechnungslogik schafft Akzeptanz und vermeidet Streit im Bewertungsgespräch.

Konsequenzen definieren

Ein Score ohne Sanktions- oder Fördermechanik verpufft. Üblich sind Stufenmodelle: A-Lieferanten erhalten Volumen- und Vorzugspositionen, B-Lieferanten Entwicklungsziele mit Fristen, C-Lieferanten Volumenreduktion oder Qualifizierung von Alternativen. Vertragliche Verankerung – etwa Leistungsstufen oder Eskalationsverfahren – sollte juristisch im Einzelfall geprüft werden.

Governance und Verantwortlichkeit

Zuständigkeiten müssen klar sein: Wer bewertet, wer kommuniziert, wer entscheidet über Konsequenzen? Bewährt ist ein monatliches Reporting an das Einkaufsteam und eine Quarterly Business Review (QBR) mit dem Lieferanten, in der der Score gemeinsam besprochen wird. Erhältlich die Gefahr, dass Abteilungen nur ihre eigenen Kriterien hoch gewichten, hilft eine moderierte Jahresrevision des Kriterienkatalogs.

Aktuelle Entwicklungen und Digitalisierung der Scorecard

Statische Tabellen werden zunehmend durch integrierte, automatisiert aktualisierte Bewertungen ersetzt. Lieferantenportale, angeschlossene ERP- und Qualitätsmanagementsysteme sowie Standardisierte Datenschnittstellen ermöglichen tagesaktuelle Scores statt vierteljährlicher Momentaufnahmen. Zugleich rücken Nachhaltigkeit, Resilienz und Lieferkettentransparenz als neue Bewertungsdimensionen in den Fokus.

Von der Statik zur Echtzeitbewertung

Moderne Ansätze kombinieren Systemdaten mit ereignisbasierten Bewertungen: Ein Spotkauf mit

Qualitätsverstoß wirkt sofort auf den Score, nicht erst zum Quartalsende. Dashboards ermöglichen Einkäufern, Risiken pro Lieferant und Material laufend zu beobachten. Die Herausforderung liegt weniger in der Technik als in der Datenhygiene und klaren Prozessverantwortung.

Neue Kriterien: Nachhaltigkeit und Resilienz

Zunehmend fließen Lieferkettendue-Diligence-Anforderungen, CO2-Bewertungen und Lieferrisikoindikatoren (etwa geografische Konzentration) in die Bewertung ein. Auch finanzielle Stabilität und Zertifizierungen werden häufig als eigene Kriterienblöcke geführt. Rechtliche Vorgaben hierzu sind Branchen- und gestaltungsabhängig und sollten im Einzelfall geprüft werden.

Einbindung in Einkaufsstrategie und Category Management

Scorecard-Ergebnisse speisen die Lieferantensegmentierung, die Budgetierung und die Category Intelligence einer Warengruppe. Sie liefern Argumente für Make-or-Buy-Überlegungen, für die Auswahl von Doppelsourcing oder für Preistransparenz mittels Cost Breakdown. So wird die Scorecard vom Berichtsinstrument zum strategischen Steuerungshebel.

Typische Kennzahlen

OTIF (Liefertreue): > 95 %

Üblicher Zielwert für A-Lieferanten; bei kritischen Teilen werden höhere Ansprüche gestellt.

Liefergutquote (PPM): < 500 PPM

Branchenabhängig; in der Serienfertigung häufig deutlich strengere Zielwerte.

Reaktionszeit auf Reklamation: < 48 Stunden

Zeit bis zur ersten qualifizierten Rückmeldung, typischer Richtwert.

Score-Schwellenwerte: z. B. ≥ 85 / 70 / < 70 Punkte

Grün-Gelb-Rot-Stufen; die konkreten Grenzen werden unternehmensindividuell festgelegt.

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer bewertete seine rund 200 Aktiv-Lieferanten bisher nur anlassbezogen, etwa nach Reklamationen. Nach Einführung einer monatlichen Scorecard mit fünf Kriterienblöcken und automatisierter Datenübernahme aus ERP und Qualitätsmanagement zeigten sich schnell systematische Schwächen bei zwei Schlüssellieferanten der Zerspanung. In der QBR wurden Entwicklungsziele mit Fristen vereinbart, parallel qualifizierte der Einkauf Alternativlieferanten.

- Kriterienkatalog mit Qualität, Liefertreue, Kosten, Service und Compliance, gewichtet nach Warengruppe
- Automatisierte Datenübernahme aus ERP und Prüfprotokollen statt manueller Eingabe
- Monatliches Reporting plus vierteljährliche QBR mit verbindlichen Maßnahmen
- Eskalationsstufen bis zur Volumenreduktion bei wiederholt unzureichenden Scores

Fazit

Die Supplier Scorecard ist das zentrale Steuerungsinstrument für das Lieferantenmanagement im operativen und strategischen Einkauf. Ihr Wert entsteht nicht durch die Anzahl der Kriterien, sondern durch verlässliche Daten, klare Gewichtung und definierte Konsequenzen. Wer Scores transparent kommuniziert und konsequent in QBRs und Entwicklungsplänen umsetzt, verbessert Qualität,

Liefertreue und Kosten spürbar. Gleichzeitig braucht es eine regelmäßige Revision des Kriterienkatalogs, damit die Bewertung strategisch relevant bleibt. In Kombination mit Audits, Lieferantensegmentierung und Category Intelligence bildet die Scorecard das Rückgrat einer leistungsorientierten Lieferantenstrategie.

Häufige Fragen

Was ist eine Supplier Scorecard?

Eine Supplier Scorecard ist ein standardisiertes Bewertungsinstrument, mit dem Unternehmen die Leistung ihrer Lieferanten anhand definierter KPIs messen. Typische Kriterien sind Qualität, Liefertreue, Kosten und Service. Die Ergebnisse dienen der Lieferantensegmentierung, der Steuerung von Entwicklungsmaßnahmen und der Vorbereitung von Bewertungsgesprächen.

Welche KPIs gehören in eine Lieferantenbewertung?

Bewährte Kennzahlen sind die Liefergutquote (PPM), OTIF als Maß für Liefertreue, die Preisentwicklung sowie Reaktionszeiten bei Reklamationen. Ergänzend werden Anzahl wirksamer Mängelrügen, Dock-to-Stock-Qualität und die Mitarbeit in Verbesserungsprojekten bewertet. Wichtig sind wenige, automatisiert verfügbare KPIs mit klarer Berechnungslogik.

Wie oft sollte man Lieferanten bewerten?

In der Praxis haben sich monatliche Bewertungen für kritische und A-Lieferanten etabliert, während C-Lieferanten häufig quartalsweise oder jährlich bewertet werden. Der Zyklus sollte sich nach Kritikalität und Volumen richten. Ergänzend empfiehlt sich eine vierteljährliche QBR, in der der Score mit dem Lieferanten besprochen wird.

Wie wird die Liefertreue berechnet?

Üblich ist die OTIF-Kennzahl: Anteil der Lieferungen, die sowohl pünktlich als auch vollständig eingegangen sind, gemessen an den vereinbarten Terminen und Mengen. Als Toleranzfenster werden häufig einige Tage vor und null Tage nach dem Termin angesetzt. Zusätzlich wird oft die durchschnittliche Terminabweichung in Tagen ausgewiesen.

Welche Konsequenzen hat ein schlechter Lieferanten-Score?

Typisch sind Eskalationsstufen: verpflichtende Entwicklungspläne mit Fristen, reduzierte Volumenzuteilung, verschärfte Eingangsprüfungen oder die Qualifizierung von Alternativlieferanten. Bei wiederholt unzureichenden Ergebnissen folgt häufig die Abstufung aus dem A-Lieferantenstatus. Vertragliche Sanktionen sollten immer juristisch im Einzelfall geprüft werden.

Wie unterscheidet sich die Scorecard vom Lieferantenaudit?

Das Audit prüft punktuell und prozessorientiert, ob ein Lieferant grundsätzlich geeignete Strukturen und Fähigkeiten besitzt – meist vor der ersten Beauftragung. Die Scorecard misst demgegenüber kontinuierlich die tatsächliche Leistung im laufenden Betrieb auf Basis operativer Daten. Beide Instrumente ergänzen sich und sollten gemeinsam in das Lieferantenmanagement eingebunden sein.